

## ДИВОВИЖНА СИЛА АТОМНИХ ЗВИЧОК

Одного дня 2003 року доля британського велоспорту змінилася. Новим виконавчим директором організації, яка керувала професійним велоспортом Великої Британії, став Девід Брейлсфорд. На той час професійні велосипедисти у Великій Британії пережили майже сторічний застій. Із 1908 року британські велогонщики здобули єдине золото на Олімпійських іграх<sup>5</sup>, і ще бездарніше зарекомендували себе на найбільшій велогонці — Тур де Франс<sup>6</sup>. Упродовж 110 років жоден британський велосипедист не вигравав це змагання.

Якщо по правді, то здобутки британських велогонщиків були настільки жалюгідними, що один із провідних європейських виробників велосипедів навіть відмовився продати команді велосипеди<sup>7</sup>, оскільки побоювся, що коли інші професійні спортсмени побачать, що британці їздять на їхніх велосипедах, це зведе нанівець усі продажі.

Брейлсфорда взяли на роботу, щоб він вивів британський велоспорт на новий рівень. Від усіх попередніх тренерів він відрізнявся непохитною відданістю стратегії «накопичення маленьких звершень», як він її називав: це була філософія пошуку найменших удосконалень в усьому, за що б ти не брався. Брейлсфорд казав: «Загалом принцип ґрунтується на ідеї, що якщо ви зможете розбити на мінімальні складники усе, з чим вам доводиться мати справу під час їзди, а тоді кожен покращите на 1%, то коли поєднаєте все це разом, відчуєте істотне зростання»<sup>8</sup>.

Брейлсфорд і його тренерська команда почали із впровадження найменших змін<sup>9</sup>, що їх можна чекати від професійної команди велосипедистів. Вони змінили дизайн велосипедних сидінь, щоб ті стали зручнішими, і змастили спиртом шини для кращого зчеплення. Велогонщикам запропонували для підтримки під час їзди ідеальної температури м'язів вдягати шорти з електропідігрівом, а також вдалися до використання тактильних датчиків зворотного зв'язку, щоб відстежувати реакцію кожного спортсмена на певному етапі тренування. За допомогою аеродинамічної труби команда протестувала кілька різновидів тканини, і велогонщики, що змагаються на відкритому повітрі, перейшли на спортивні костюми, які виявилися легшими й більш аеродинамічними.

Але на цьому вони не зупинилися. Брейлсфорд і його команда й надалі відшукували можливості для одновідсоткових покращень у недооцінених і неочікуваних сферах. Вони протестували найрізноманітніші типи масажних гелів, щоб визначити, який із них якнайшвидше відновлює м'язи. Найняли хірурга, щоб той навчив кожного велогонщика правильно мити руки і в такий спосіб звести до мінімуму підхоплення інфекцій. Визначали, яка подушка і який матрац забезпечують кожному гонщику найкомфортніший сон. Навіть пофарбували у білий колір салон вантажівки для перевезення командного спорядження<sup>10</sup>, що допомогло розгледіти найменші порошинки, яких за інших умов було б не видно, але вони могли б погіршити продуктивність досконало відрегульованих велосипедів.

Відповідно до того, як ці та сотні інших незначних покращень накопичувалися, результати не змусили на себе довго чекати.

Усього через п'ять років після того, як Брейлсфорд обійняв посаду<sup>11</sup>, британська велокоманда не знала собі рівних на шосе і велотреках Олімпійських ігор 2008 року в Пекіні, де виборола неймовірні 60% від усього можливого олімпійського золота. Через чотири роки, коли Олімпійські ігри

приймав Лондон, британці підняли планку ще вище<sup>12</sup>, встановивши дев'ять олімпійських і сім світових рекордів.

Того самого року Бредлі Віггінс став першим британським велогонщиком, який переміг у Тур де Франс<sup>13</sup>. А вже наступного — гонку виграв його товариш по команді Кріс Фрум<sup>14</sup>, і він же переміг знову у 2015, 2016 і 2017 роках; таким чином британська команда за шість років перемогла у Тур де Франс п'ять разів.

Упродовж десяти років, із 2007 по 2017-й<sup>15</sup>, британські велосипедисти виграли 178 чемпіонатів світу і шістдесят шість олімпійських та параолімпійських золотих медалей і здобули п'ять перемог на Тур де Франс, що вважається найбільшим досягненням за всю історію велоспорту\*.

Як це сталося? Як завдяки незначним і, на перший погляд, зонайменше скромним змінам команда раніше посередніх спортсменів перетворилася на чемпіонів світу? Чому такі незначні покращення накопичують настільки вагомий результат, і в який спосіб ви можете повторити цей підхід у своєму житті?

## **Чому маленькі звички мають велике значення**

Надзвичайно легко переоцінити важливість одного визначального моменту й недооцінити вагу щоденних невеличких покращень. Ми занадто часто переконаємо себе, що значний успіх потребує масштабних дій. Чи то йдеться про втрату ваги, чи про розбудову бізнесу, чи про написання книжки, чи про перемогу в чемпіонаті, чи про досягнення будь-якої іншої мети, ми тиснемо на себе, щоб досягти приголомшливого прогресу, про який усі заговорять.

---

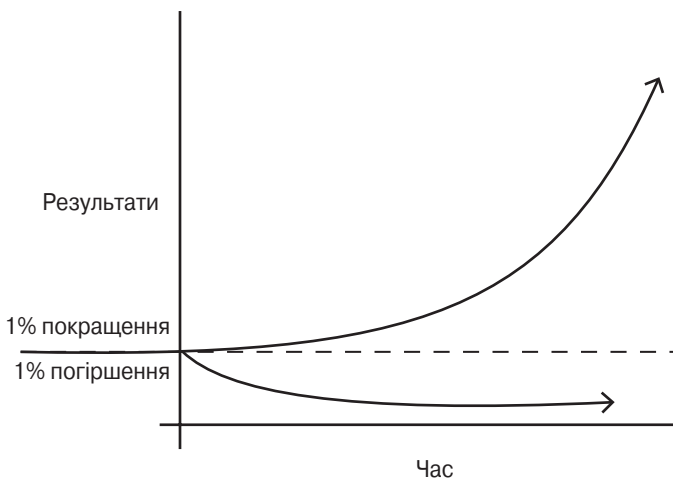
\* Коли ця книжка готувалася до друку, з'явилася нова інформація про британську команду з велоспорту. З моїми думками щодо цього можна ознайомитися на сайті [atomichabits.com/cycling](http://atomichabits.com/cycling). — *Прим. авт.*

Тим часом покращення завбільшки в 1% не дуже то й впадає в око (а подеколи навіть і зовсім не впадає), але воно, особливо в довготерміновій перспективі, може відіграти набагато істотніше значення. Різниця, яка через деякий час може привести до незначного покращення, неймовірна. Ось що каже математика: якщо упродовж року щодня ви щось робитимете на 1% краще, ніж учора, то до кінця року покращите майстерність у 37 разів<sup>16</sup>. І навпаки: якщо щодня упродовж року погіршуватимете результативність на 1%, то скотитесь до нуля. Те, що починається як маленька перемога або незначна невдача, нагромаджується у щось значно більше.

### На 1% краще щодня

на 1% гірше щодня упродовж року.  $0,99^{365} = 00,03$

на 1% краще щодня упродовж року.  $1,01^{365} = 37,78$



**Рисунок 1.** Ефект малих звичок посилюється з часом. Наприклад, якщо вам вдасться покращувати свій результат усього на 1% щодня, наприкінці року ви отримаєте кращі майже у 37 разів результати

Звичка — складний відсоток нарахувань<sup>17</sup> у скарбничку самовдосконалення. Так само, як завдяки складним відсоткам множаться гроші, так само зростає ефект ваших звичок, коли ви їх повторюєте. Здається, що в будь-який окремо взятий день вони суттєво не впливають, утім здійснений ними упродовж місяців або років вплив може бути величезним. Цінність корисних звичок і ціна шкідливих вражають очевидністю лише тоді, коли озирнутися на два, п'ять чи, можливо, десять років назад.

Оцінити вагу цієї ідеї у повсякденному житті непросто. Ми частенько відмахуємося від дрібних змін, оскільки саме цієї миті вони не заслуговують на увагу. Навіть якщо ви нині заощадите трохи грошей, ви все одно не мільйонер. Навіть якщо ви відвідуєте спортзал три дні поспіль, ваша фізична форма бажає бути кращою. Навіть якщо сьогодні увечері ви присвятите годину китайській мові, ви все одно її не опануєте. Ми щось потроху змінюємо, але оскільки це ніколи не дає миттєвих результатів, повертаємося до усталеної раніше поведінки.

На жаль, те, що зміни відбуваються повільно, також легко запускає самопливом шкідливу звичку. Якщо ви сьогодні їли нездорову їжу, стрілка на вагах не дуже зсунеться. Якщо затрималися допізна на роботі й знехтували родиною, рідні вам це пробачать. Якщо відкладаєте й відкладаєте проект на потім, зазвичай вдається перенести його завершення на пізніший час. На одне рішення можна легко заплющити очі.

Проте якщо ми день у день повторюємо 1% помилок, множачи неправильні рішення, тиражуючи крихітні похибки й виправдовуючи незначні відмовки, наші неістотні рішення сплавляються в отруйні результати. Накопичення численних помилок (мінус 1% то тут, то там) зрештою призводить до виникнення проблеми.

Прикладом, як зміни впливають на ваші звички, є ефект зсуву всього на кілька градусів маршруту літака, що прямує із Лос-Анджелеса. Уявіть, що ви летите з Лос-Анджелеса в Нью-Йорк. Якщо пілот, який вирушає із Лос-Анджелеса, змінює

курс усього на 3,5 градуса на південь, ви опинитеся у Вашингтоні, округ Колумбія, а не в Нью-Йорку. Таке несуттєве відхилення навряд чи вдасться помітити під час зльоту (ніс літака зміститься усього на кілька футів), але якщо змасштабувати це на всю територію Сполучених Штатів, ви опинитеся на відстані сотень миль від точки призначення\*.

Так само незначні зміни у повсякденних звичках можуть привести ваше життя до зовсім іншого пункту призначення. Вибір між 1% на користь чи 1% на шкоду цієї миті видається несуттєвим, однак упродовж проміжку часу завдовжки у наше життя такі вибори визначають різницю між тим, ким ви є, і тим, ким ви могли б стати. Успіх — продукт щоденних звичок, а не одноразового життєвого перетворення.

Утім немає жодного значення, наскільки ви успішні або ж ні зараз. Значення має, чи торують вам ваші звички шлях до успіху. Переймайте більше треба тим, якою дорогою ви прямуєте, ніж тим, яку відстань ви нині подолали. Якщо ви мільйонер, але щомісяця витрачаєте більше, ніж заробляєте, то йдете не тим шляхом. Якщо ваші звички щодо витрат не зміняться, то до добра це не доведе. І навпаки, якщо ви збанкрутіли, але щомісяця децицію заощаджуєте, ви на шляху до фінансової свободи, навіть якщо й просуваєтеся повільніше, ніж вам того хотілося б.

Ваші здобутки — це відлуння ваших звичок. Ваш добробут — відлуння ваших фінансових звичок. Ваша вага — відлуння гастрономічних звичок. Ваші знання — відлуння звичок навчатися. Ваш безлад — відлуння звичок прибирати. Ви отримуєте те, до чого вдаєтеся знову й знову.

---

\* Я не втримався і порухував. Вашингтон, округ Колумбія, розташований на відстані 225 миль від Нью-Йорка. Припустімо, ви летите «Боїнгом 747» чи «Аеробусом А380»; зміна курсу на 3,5 градуса під час вильоту із Лос-Анджелеса може спричинити зміщення носа літака в діапазоні від 7,2 до 7,6 фута або від 82 до 92 дюймів. Дуже незначний зсув у напрямку може кардинально змінити пункт призначення. — *Прим. авт.*

## Ваші звички можуть сполучитися вам на користь або на шкоду

Корисні сполуки	Шкідливі сполуки
<p><b>Продуктивна сполука.</b> Виконання одного додаткового завдання<sup>19</sup> у будь-який конкретний день не потребує героїчних зусиль, але набуває величезної ваги упродовж усієї кар'єри. Ефект автоматичного виконання відпрацьованої навички чи набуття навички нової може набувати ще більшої ваги. Що більше завдань ви зможете вирішувати, не замислюючись<sup>20</sup>, то більше у вашого мозку можливостей зосередитися на інших сферах</p>	<p><b>Стресосполука.</b> Роздратування через затори на дорозі. Тягар батьківських обов'язків. Думки, як звести кінці з кінцями. Хвилювання через злегка підвищений тиск. Сама собою кожна із цих загальновідомих причин стресу контролюється. Однак розтягнені у часі маленькі стреси об'єднуються в серйозні проблеми зі здоров'ям</p>
<p><b>Пізнавальна сполука.</b> Ознайомлення з однією новою ідеєю не зробить із вас генія, але прагнення навчатися упродовж усього життя змінюватиме вас. До того ж кожна прочитана книжка не лише навчає нового<sup>21</sup>, а й також дає можливість подивися інакше на старі ідеї. Як сказав Воррен Баффет: «Ось так працюють знання. Накопичуються, як складний процент»</p>	<p><b>Сполука хибноперекохань.</b> Що більше ви думаєте про себе як про нікчемну, дурну або незугарну людину, то більше накручуєте себе сприймати життя саме в такий спосіб. Ви опиняєтеся у мисленнєвій пастці. Те саме стосується й того, як ви думаєте про інших. Щойно призиваєтеся бачити людей злими, несправедливими чи егоїстичними, саме на таких повсюдно і натрапляєте</p>
<p><b>Сполука спілкування.</b> Люди платять вам тією ж монетою. Що більше ви допомагаєте іншим, то більше допомагають вам. Якщо під час кожного спілкування виявляти бодай трохи більше приязні, з часом зможете створити широку й потужну мережу соціальних зв'язків</p>	<p><b>Сполука спротиву.</b> Бійки, протести, масові заворушення рідко стають результатом однієї події. Натомість тривала серія незначних конфліктів і щоденних загострень повільно накопичуються, допоки остання крапля не переповнить чашу й обурення спалахує і шириться незгірше від лісової пожежі</p>

Якщо хочеться передбачити, куди вас зрештою завведе життя, усе, що треба зробити, — стежити за кривою незначних здобутків і крихітних втрат і подивитися, як ваш щоденний вибір складається у лінію завдовжки в десять або двадцять років. Ви щомісяця витрачаєте менше, ніж заробляєте? Щотижня займаєтеся у спортзалі? Щодня читаете книжки чи дізнаєтеся щось нове? Ось такі маленькі битви і визначають ваше майбуття.

Час розширює прірву між успіхом і провалом. Множить-ся те, що ви підживлюєте. Корисні звички змушують час працювати на вас. Погані звички змушують час працювати проти вас.

Звички — палиця з двома кінцями<sup>18</sup>. Погані звички можуть забити вас до смерті так само легко, як хороші підігнати до вершини, тому дуже важливо розуміти деталі. Вам треба розібратися, як працюють звички і як підпорядкувати їх своїм інтересам, щоб уникнути нищівного удару палицею.

## Чим насправді є прогрес

Уявіть: перед вами на столі грудочка криги. У кімнаті зимно й ви можете бачити своє дихання. Зараз 25 градусів\*. Хоч і повільно, але кімната починає прогріватися.

Двадцять шість градусів.

Двадцять сім.

Двадцять вісім.

Грудка криги все ще на столі перед вами.

Двадцять дев'ять градусів.

Тридцять.

Тридцять один.

Втім нічого не відбулося.

\* Йдеться про шкалу вимірювання за Фаренгейтом. Відповідно, йдеться про таку температуру за Цельсієм:  $-3,89\text{ }^{\circ}\text{C}$ ;  $-3,33\text{ }^{\circ}\text{C}$ ;  $-2,22\text{ }^{\circ}\text{C}$ ;  $-1,11\text{ }^{\circ}\text{C}$ ;  $-0,56\text{ }^{\circ}\text{C}$  і тоді  $0\text{ }^{\circ}\text{C}$ . — Прим. пер.



Тоді — 32 градуси. Крига починає танути. Зсув на один градус, який, здається, нічим не відрізняється від попередніх підвищень температури, зумовлює величезні зміни.

Дуже часто проривні моменти є результатом численних попередніх дій, під час яких накопичується потенціал, необхідний для втілення в життя головної зміни. Ця закономірність панує в усьому. У випадку раку 80% перебігу захворювання триває непоміченим<sup>22</sup>, а через деякий час він з'їдає тіло за лічені місяці. Бамбук упродовж перших п'яти років ледве можна розгледіти: він вирощує під землею розгалужену кореневу систему, перш ніж за якихось шість тижнів вигнатися заввишки у 90 футів\*.

Так само і звички часто небагато важать, допоки ви не перетнете критичну межу й не вийдете на новий рівень продуктивності. Дуже часто на початку або й посередині будь-якого шляху ми опиняємося у *Долині розчарувань*. Ви чекаєте на поступовий і постійний прогрес і розчаровані, наскільки неефективними можуть здаватися зміни у перші дні, тижні і навіть місяці. Ніби тупцяєш на місці. Це — характерна риса будь-якого складного процесу: найважливіші результати приходять не одразу.

Це — одна з базових причин, чому так складно набутися усталених звичок. Люди вдаються до кількох незначних змін, не відчують результату і вирішують зупинитися. Ви думаєте: «Я бігав щодня упродовж місяця, так чому ж не бачу жодних змін у своєму тілі?» Щойно такі думки беруть гору, корисні звички легко поступаються їм дорогою. Утім, щоб реально змінити ситуацію, звички мають добре усталитися, аби подолати плато, яке я називаю *Плато прихованого потенціалу*.

Якщо ви опиняєтеся в ситуації відчайдушного намагання набутися корисної звички або позбутися шкідливої, це не тому, що ви неспроможні стати кращими. Часто причина полягає в тому, що ви поки що не перетнули Плато прихованого потенціалу. Нарікати на те, що ви не досягнули успіху,

\* 90 футів = 27,32 м. — Прим. пер.

все одно, що нарікати на те, що грудка криги не тане, хоча ви нагріли приміщення від 25 до 31 градуса. Ваші зусилля не пішли на марне. Усе відбудеться при 32 градусах.

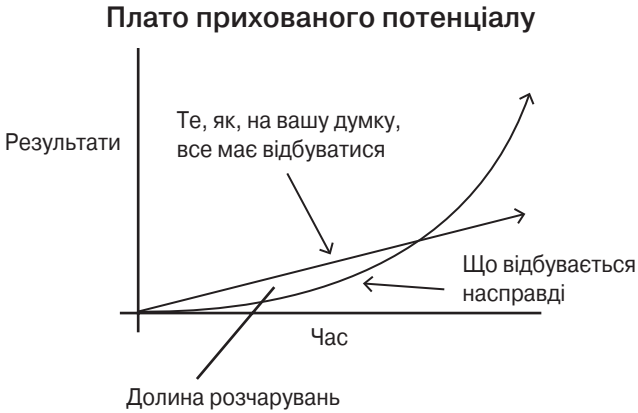
Коли ви зрештою подолаєте Плато прихованого потенціалу, люди назвуть це миттєвим успіхом. Широкий загал бачить лише найяскравіший момент, а не все, що йому передувало. Однак ви знаєте, що саме зроблене давним-давно, коли, здавалося, що ви не просувалися на жоден крок уперед, й уможливило сьогоднішній стрибок.

Це людський аналог тектонічного тиску. Дві тектонічні плити можуть зчіплюватися або розсовувати краї стискання упродовж мільйонів років, і від цього поступово наростає напруження. А згодом одного дня вони зчленовуються знову, так як робили це до того цілу вічність, але цього року напруження занадто сильне. Стається землетрус. Зміни можуть накопичуватися роками, перш ніж ось так зразу вивільнитися.

Майстерність вимагає терплячості. У роздягалці «Сан-Антоніо Сперс»<sup>23</sup>, однієї з найуспішніших в історії НБА команд, висить цитата громадського діяча Якоба Рїсса: «Коли мені здається, що на те нема жодної ради, я йду й дивлюся на каменяра, який лупає цю скелю вже всоте, а нею всього-на-всього побігла тріщина. Але за сто першим разом вона розколеться навпіл, і я знаю, що розколов її не останній удар, а всі попередні».

Усе велике починається з малого. Зародком кожної звички стає єдине, крихітне рішення<sup>24</sup>. Однак коли це рішення повторюється, звичка проростає і міцнішає. Вкорінюється й розростається гіллям. Позбутися шкідливої звички — це як викорчувати із себе міцний дуб. Набути корисної звички — це як поступово, день за днем, рости тендітну квітку.

Але чим визначається, чи будемо ми дотримуватися звички досить довго, щоб вижити на Плато прихованого потенціалу і прорватися на інший бік? Що змушує одних людей пускати на самоплив небажані звички і дозволяє іншим насолоджуватися посиленням ефектом хороших?



**Рисунок 2.** Ми часто очікуємо, що прогрес наростатиме по прямій. Щонайменше сподіваємося на блискавичне розгортання подій. На практиці результати наших зусиль часто відкладаються у часі. Лише через місяці й роки ми усвідомлюємо справжню цінність зробленої раніше роботи. Це може збити на манівці, в Долину розчарувань, коли люди, після того як виснажлива робота упродовж тижнів, а то й місяців, не принесла жодних результатів, почуваються зневіреними. Однак зусилля не минулися марно. Вони просто накопичувалися. Уся значущість докладених раніше зусиль дається взнаки значно пізніше<sup>25</sup>

## Забудьте про цілі, натомість зосередьтеся на способі

У відомому мудрому висловлюванні говориться, що найкращий спосіб досягнути бажаного (підтягнути тіло, розбудувати успішний бізнес, більше відпочивати й менше напружуватися, присвячувати більше часу друзям і родині) — ставити чіткі, реальні цілі.

Упродовж років саме так я й підходив до своїх звичок. Кожна з них була ціллю, яку потрібно було досягти. Моєю ціллю стали оцінки, які хотів отримати в школі, вага, яку прагнув осилити в спортзалі, прибутки, яких кортіло отри-

мати в бізнесі. Зрештою, я почав розуміти, що мої результати мають дуже мало спільного зі встановленими мною ж цілями, а майже всі вони стосуються способу, якому я слідував.

У чому різниця між способами й цілями? Про відмінність між ними я уперше почув від Скотта Адамса, мультиплікатора, який створив комікс про Ділберта. Цілі — це результати, яких ви хочете досягнути. Способи — це процеси, які забезпечують ці результати.

- Якщо ви головний тренер, ваша ціль — виграти чемпіонат. Спосіб — це як ви зберете гравців, організуєте роботу тренерського штабу і проведете тренування.
- Якщо ви бізнесмен, ваша ціль може полягати у створенні бізнесу вартістю у мільйон доларів. Спосіб — це як ви тестуєте ідею продукції, наймаєте співробітників і провадите маркетингові кампанії.
- Якщо ви музикант, вашою ціллю може бути зіграти нову п'єсу. Спосіб — як часто ви практикуєтеся, на які фрагменти розбили п'єсу і як розучуєте складні моменти, які поради й зауваження отримуєте від вашого наставника.

Тепер про найцікавіше: якщо б ви повністю проігнорували цілі й зосередилися лише на способі, то все одно досягли б успіху? Наприклад, якщо б ви були тренером із баскетболу й відкинули ціль виграти чемпіонат, а зосередилися лише на тому, чим щодня на тренуваннях займається команда, ви все одне отримали б результати?

Думаю, отримали б.

Ціль будь-якого виду спорту — завершити виступ із якнайкращим рахунком, але було б смішно провести гру, не відриваючи погляду від табло. Єдиний шлях справді перемогти — покращуватися щодня. Як сказав триразовий переможець Суперкубку Білл Волш: «Рахунок сам про себе подбає». Це справедливо і для інших сфер життя. Якщо хочете досягти кращих результатів, забувайте про встановлення цілей. Натомість зосередьтеся на способі.

Що я маю на увазі? Встановлення цілей — марна справа? Зовсім ні. Цілі потрібні для визначення напрямку, але для руху вперед кращим є спосіб. Низка проблем постає, коли ви витрачаєте занадто багато часу на обмірковування ваших цілей, і замало — на розроблення способів.

### ***Проблема № 1. Переможці і переможені мають однакові цілі***

Окреслення цілей потерпає від серйозного зміщення уваги на тих, хто вижив. Зосереджуючись на переможцях (тобто тих, хто вижив), ми помилково припускаємо, що до успіху їх привели амбітні цілі, при цьому оминаємо увагою людей, які мали такі ж цілі, але успіху не досягли.

Кожен олімпієць хоче здобути золоту медаль. Кожен претендент на вакансію мріє отримати роботу. І якщо успішні й неуспішні люди мають однакові цілі, ціль жодним чином не може бути тим, що відрізняє переможців від переможених<sup>26</sup>. Зовсім не ціль виграти Тур де Франс підняла британських велосипедистів на спортивну вершину. Найімовірніше, вони прагнули вигравати велоперегони щороку до того, як і будь-яка професійна команда. Така ціль завжди мала місце. Утім лише із запровадженням системи безперервних маленьких покращень вони досягли іншого результату.

### ***Проблема № 2. Досягнення цілі — зміна тимчасова***

Уявіть, що в вашій кімнаті безлад і ви встановили за мету прибрати. Якщо вас охопить натхнення навести чистоту й порядок, то отримаєте прибрану кімнату — поки що прибрану. Бо якщо дотримуетесь тієї ж звички смітити і розкидати речі, через яку передовсім у кімнаті й утворився безлад, дуже швидко перед вашим зором постане нова купа сміття і вам доведеться сподіватися на черговий напад натхнення. Ви й надалі переслідуватимете той самий результат, оскільки не

змінити спосіб його досягнення. Лікували симптом замість того, щоб позбутися причини.

З досягненням цілі наше життя змінюється лише тимчасово, що не відповідає покращенню як такому. Ми думаємо, що треба змінити результати, але проблема не в результатах. Що нам насправді треба змінити, так це способи, якими досягаються такі результати. Розв'язавши проблему на рівні результатів, ви отримуєте лише тимчасове рішення. Для підвищення ефективності проблему треба вирішувати системно. Виправте вихідні дані, а помилка в результаті виправиться автоматично.

### ***Проблема № 3. Цілі обмежують ваше щастя***

В основі кожної цілі ховається припущення: «Щойно досягну своєї мети, почуватимуся щасливим». Проблема цілеспрямованості в тому, що ви постійно відкладаєте щастя на потім. Я потрапляв у цю пастку стільки разів, що з ліку збився. Упродовж років щастя завжди лишалося чимось, чим я насолоджуватимуся в майбутньому. Я пообіцяв собі, що щойно наберу 20 футів м'язової ваги або про мій бізнес напишуть у «Нью-Йорк Таймс», то зможу нарешті розслабитися.

Крім того, цілі породжують конфлікт «або-або»: або ви досягаєте цілі й відчуваєтеся успішним, або зазнаєте поразки й відчуваєтеся розчарованим. Подумки ви ходите в шорах спрощеної версії щастя. Це неправильно. Малоймовірно, що ваша життєва стежина насправді відповідатиме тій подорожі, яку ви уявляли, коли вирушали в путь. Нема жодного сенсу обмежувати своє задоволення одним сценарієм, коли до успіху веде багато стежок.

Протиотруту забезпечує вміння перейматися насамперед способом. Коли ви закохуетесь в процес сильніше, ніж в продукт, вам не доводиться чекати, щоб дозволити собі почуватися щасливим. Ви можете бути задоволені будь-якої миті, допоки ваш спосіб веде вас до цілі. І спосіб може привести до

успіху більшою кількістю доріг, а не лише тією, що ви її собі уявляли спочатку.

#### ***Проблема № 4. Цілі не ладнають із довготривалим прогресом***

Зрештою, зорієнтоване на ціль мислення може спричинити так званий ефект «йо-йо». Чимало бігунів виснажли- во тренуються упродовж місяців, але щойно перетинають фінішну пряму, тренуватися перестають. Забіг їх більше не мотивує. Коли вся наша виснажлива робота зосереджується на певній цілі, що має підштовхнути нас рухатися далі після її досягнення? Ось чому чимало людей, досягнувши цілі, повертаються до колишніх звичок.

Мета встановлення цілей — перемогти у грі. Мета напрацювання способів — перебувати у грі й надалі. Справжнє мислення на перспективу — мислення, що не передбачає цілей. Ідеться не про якесь певне досягнення. Йдеться про безкінечний цикл удосконалення і постійне покращення. У кінцевому підсумку саме ваша відданість процесу визна- чатиме ваш прогрес.

### **Система атомних звичок**

Якщо маєте проблеми з тим, щоб змінити звички, то проблема не в вас. Проблема у способі, до якого ви вдаєтеся. Шкідливі звички повторюються знову й знову не тому, що ви не хочете їх змінити, а через те, що неправильно беретеся до змін.

Не піднімайтеся до рівня своїх цілей. Опускайтеся до рівня своїх способів.

Зосередження на системі загалом, а не на конкретній цілі, одна з провідних тем цієї книжки. Також ідеться про одне зі значно глибших тлумачень значення слова «атомний». До цього часу ви, певно, зрозуміли, що «атомна звичка» означає крихітну зміну, граничний приріст, покращення на 1%.